

# De første 100 dage

- som leder af en fusioneret organisation



VÆKSTHUS FOR LEDELSE



# De første 100 dage

- som leder af en fusioneret organisation



VÆKSTHUS FOR LEDELSE

# Indhold

<b>Forord</b>	<b>5</b>
<b>Når fusioner fungerer</b>	<b>6</b>
Fokus på medarbejdere	6
En praktisk tjekliste	6
Forberedelse til fremtiden	7
Fem principper for god fusionsledelse	7
Sådan er hæftet bygget op	8
<b>Forberedelsen</b>	<b>9</b>
<i>- fra du bliver udnævnt, og indtil du tiltræder</i>	
Definér dit ledelserum	9
Tag fat i forbigåede ledere	10
Mød medarbejderne	11
Find allierede	12
Gode råd i forberedelsen	13



<b>Etableringen</b>	<b>14</b>
<i>- dine første 100 dage som enhedens leder</i>	
<b>Opgaven</b>	<b>14</b>
Fordel og prioritér opgaverne	14
Få støttesystemerne på plads	15
Hold et højt informationsniveau	16
Gode råd om opgaverne	16
<b>Medarbejderne</b>	<b>17</b>
Det første samarbejde	17
Lyt til medarbejderne	18
Mød medarbejderne, hvor de er	19
Skab en løsningsorienteret kultur	19
Hold mange informationskanaler åbne	19
Håndtér konflikterne, når de opstår	20
Gode råd om medarbejderne	21
<b>De øvrige ledere</b>	<b>21</b>
Fælles fodslag i ledergruppen	21
Hvor åbne skal vi være?	22
Lederne under dig	22
Gode råd om forholdet til de øvrige ledere	22
<b>Din egen rolle</b>	<b>23</b>
Hold fast i dig selv	23
Vær modig og tænk nyt	24
Gode råd om din egen rolle	24
<b>Fremtiden</b>	<b>25</b>
<i>- når hverdagen fungerer nogenlunde stabilt</i>	
Vision og mål	25
Sæt holdet	25
Skab gode relationer	26
Hav tålmodighed	27
Gode råd i fusionsprocessens afslutning	27
<b>Eftertanker</b>	<b>28</b>
Vindere har en plan	28
<b>Læs mere om fusioner og ledelse</b>	<b>30</b>

### **De første 100 dage**

- som leder af en fusioneret organisation

Projektgruppe:

Mette Marie Langenge, HK

Karen Lund, KL

Lars Daugaard, KTO

Jens Qvesel, Amtsrådsforeningen

Hæftet er udarbejdet for:

KL, KTO og Amtsrådsforeningen under Væksthus for Ledelse

Redaktion: Ola Jørgensen og Christine Theisen, Klartekst

Produktion: Mette Mørch

Grafisk tilrettelægning: Rumfang

Tryk: Arco Grafisk A/S

1. udgave marts 2006

ISBN: 87-91375-94-0

ISBN: 87-91375-95-9-pdf

En særlig tak til de medvirkende ledere, der ærligt har delt deres erfaringer og dermed bidraget til at lette vejen de første 100 dage for nye ledere i kommuner og regioner.

## Forord

Med opgave- og strukturreformen bliver mange kommunale arbejdspladser slået sammen i større enheder, samtidig med at der bliver dannet 5 nye regioner. I første halvdel af 2006 bliver det de fleste steder afgjort, hvilke ledere der skal stå i spidsen for fusionerne. Dette hæfte er skrevet til dig, der får ansvaret for at lede en fusioneret enhed sikkert igennem denne proces – hvad enten det er som forvaltningschef eller som leder på andre niveauer i organisationen.

Som nyudnævnt leder af en fusioneret enhed går du en spændende, men også udfordrende tid i møde. Du har en enestående mulighed for at sætte dit præg på den nye organisation. Og fusionens succes afhænger i høj grad af din indsats som leder. Du skal blandt andet:

- Integrere organisationer og medarbejdergrupper, der ofte har forskellige serviceniveauer, kvalitetsnormer, arbejdsgange og samarbejdsrutiner.
- Operere i en periode, hvor kommunen eller regionen som helhed kan være præget af politiske og organisatoriske omvæltninger.
- Lede en gruppe medarbejdere, hvoraf mange er usikre på, hvad fremtiden vil bringe for organisationen – og ikke mindst for dem personligt.
- Reorganisere og udvikle din nye enhed og samtidig leve op til kravet om sikker drift gennem hele processen.

Opgaverne som fusionsleder kan ikke sættes på én simpel formel. Men en række udfordringer og dilemmaer møder næsten alle fusionsledere på deres vej. Det er disse fælles udfordringer, hæftet tager under behandling. Og her er der mange erfaringer at trække på – både fra tidligere amtskommunale fusioner og fra lignende processer i staten og i private virksomheder.

De mange gode råd i hæftet bygger på den type erfaringer. De er indhentet i litteraturen om ledelse af fusioner, hos konsulenter med praktisk indsigt i feltet og gennem interview med offentlige ledere, der for nylig har prøvet det hele på egen krop.

Betragt hæftet som en rejseguide til et delvis udforsket land. Brug det til at forberede din egen rute. Forhåbentlig vil hæftet ikke blot indgyde dig den nødvendige respekt for opgaven, men også inspirere dig til at løse den med succes.

Bag hæftet står Væksthus for Ledelse – et samarbejde mellem KL, Amtsrådsforeningen og KTO. Samarbejdets formål er at skabe bedre grundlag for god offentlig ledelse.

*Hans Berthelsen, KL*  
*Formand for Væksthus for Ledelse*

*Kim Simonsen, KTO*  
*Næstformand for Væksthus for Ledelse*

# Når fusioner fungerer

## Fokus på medarbejderne

Det er absolut nødvendigt at være en god leder for at føre to eller flere enheder sikkert igennem en fusionsproces. Men det er ikke tilstrækkeligt. Ud over de gængse krav og forventninger til en god leder vil du fra første færd blive mødt med en række særlige udfordringer.

Dette hæfte handler specielt om de ledelsesudfordringer, der knytter sig til medarbejderne i den nye organisation. For uanset hvor du er placeret i ledelsessystemet, skal du have mennesker i organisationen til at arbejde sammen og finde sig til rette med fusionen. Og erfaringen viser, at det ofte er håndteringen af denne opgave, der skiller de succesfulde fusioner fra de mindre vellykkede. Har man som leder for alvor medarbejderne med sig, udgør de en enorm ressource i sammenlægningsprocessen.

Din vigtigste opgave bliver at sørge for, at opgaverne bliver løst på en måde, der lever op til omverdenen og politikernes krav om kvalitet og effektivitet. Her bliver de personalemæssige og organisatoriske spørgsmål langt fra dine eneste udfordringer, men måske de mest afgørende. Derfor er det netop disse temaer, hæftet zoomer ind på.

## En praktisk tjekliste

Den første tid bliver måske jobbet sværeste, men samtidig den vigtigste. Perioden kræver præcis prioritering og styring på alle de områder, du har indflydelse på.

Det er vigtigt at gå til opgaven med såvel høje ambitioner som en veludviklet sans for hverdagens realiteter.

Ambitionerne skal skabe fart og retning i organisationens udvikling. De skal give både dig og medarbejderne lyst og mod til at tænke nyt og visionært. Fusionen åbner måske helt nye muligheder, I ikke har set – eller udnyttet – tidligere. Realitetssansen skal du støtte dig til, når udviklingen ikke holder trit med de udmærkede planer. For ingen leder kan gennemføre en fusion "lige efter bogen".

Hæftets mange anbefalinger udgør da heller ikke nogen ny og avanceret teori om fusionsledelse. Det er en enkel og praktisk tjekliste med råd, som de fleste ledere allerede kender, og som de færreste vil kunne tillade sig at se bort fra.



## Forberedelse til fremtiden

Udfordringerne som fusionsleder ankommer sjældent i fast orden og rækkefølge. Man kan ikke skarpt opdele fusionsprocessen i trin eller faser. Der er snarere tale om tre parallelle spor, der dominerer i forskellige perioder af det samlede forløb – fra din udnævnelse, og indtil organisationen er kommet i smult vande:

### Forberedelsen

*– fra du bliver udnævnt, og indtil du tiltræder*

Et vellykket fusionsforløb begynder allerede, inden du tiltræder. Fra den dag, du bliver udnævnt, vil dine nye medarbejdere rette opmærksomheden mod dig. De vil være nysgerrige efter at finde ud af, hvem du er, og hvad de kan forvente af jeres kommende samarbejde. De vil også gerne føle sig sikre på, at du vil tage den fornødne tid til at finde ud af, hvem de hver især er, og hvad de kan bidrage med.

### Etableringen

*– dine første 100 dage som enhedens leder*

Den største turbulens og dermed den største udfordring for dig som leder ligger typisk, når enheden er samlet, og du formelt er tiltrådt som dens leder. Nu skal den nye enhed til at fungere i praksis.

### Fremtiden

*– når hverdagen fungerer nogenlunde stabilt*

I den anden ende af fusionsforløbet, når hverdagen nogenlunde fungerer, skifter ledelsesopgaven gradvist karakter. Mange af de indledende vanskeligheder er overvundet, og det er tid til for alvor at hæve blikket fra den daglige drift og sætte kursen mod de mere langsigtede mål.

## Fem principper for god fusionsledelse

På tværs af fusionsprocessen kan der udledes følgende fem gode råd til de ledere, der skal styre enheden sikkert igennem forløbet:

1. **Fokuser på opgaven.** Lad kerneopgaven og resultatkravene være styrende for organisationens udvikling og dine prioriteringer som leder. Dels bliver du bedømt på resultaterne, dels vil dét næsten altid være det bedste fundament at bygge en ny fælles kultur i enheden på.
2. **Skab en løsningskultur.** Sørg fra starten for at skabe en løsningsorienteret tilgang til problemer, ellers risikerer I at drukne i dem. Væn konsekvent alle medarbejdere til selv at foreslå løsninger på de problemer, de påpeger.

- **3. Vis nærvær.** Vær fysisk til stede og mentalt nærværende i dine relationer til medarbejderne. En fusionsproces skaber let bekymringer og rejser mange spørgsmål. Dem kan du bedst håndtere ved at være synlig, tydelig og tillidsvækkende i den løbende dialog med medarbejderne.
- **4. Udnyt alles evner.** Brug den åbne situation til at finde netop den plads til hver enkelt medarbejder og mellemlider, hvor vedkommende udnytter sine evner bedst muligt. Vær derfor både omhyggelig og kreativ, når I lægger den nye kabale med opgaver og kompetencer.
- **5. Opsøg gode råd.** Søg sparring, hvor og når du kan. Alle gode ledere opsøger gode råd – i tide. Brug din chef, dine lederkolleger, et ledernetværk, fortrolige i andre dele af organisationen, din ægtefælle eller en professionel coach – brug gerne mange forskellige sparingspartnere.

## Sådan er hæftet bygget op

Hæftet gennemgår i tre afsnit fusionens spor et ad gangen – selv om mange af opgaverne i praksis strækker sig over flere spor. Etableringssporer behandles grundigst, fordi mange af temaerne her træder tydeligst frem. Dette afsnit fokuserer således på fire hovedtemaer: Opgaverne, medarbejderne, de øvrige ledere og din egen rolle som leder.

I hvert afsnit fremhæves de områder, det er særligt vigtigt at være opmærksom på, og der gives en række gode råd til fusionslederen.

Undervejs er teksten krydret med konkrete erfaringer og anbefalinger fra folk, der har fulgt fusionsprocesser på nærmeste hold – heraf mange, der selv har prøvet at stå i spidsen for dem.

Bagerst i hæftet findes en liste med supplerende læsning samt eftertænkter af afdelingschef i Region Midtjylland Annemette Digmann, der både har dyb teoretisk indsigt i og stor praktisk erfaring med offentlig ledelse.



# Forberedelsen

– fra du bliver udnævnt, og indtil du tiltræder

Fra det øjeblik du bliver udnævnt som leder, går fusionen ind i en ny fase. Selv om der stadig er god tid til 1. januar 2007, og selv om I rent fysisk endnu ikke er flyttet sammen, vil dine kommende medarbejdere begynde at orientere sig mod dig. Som den fremtidige leder kommer du til at betyde meget for deres arbejdsliv. Derfor kan du forvente at møde en massiv interesse for, hvem du er, og hvad medarbejderne kan forvente af dig som leder.

## Definér dit ledelsesrum

For at kunne tilfredsstille den nysgerrighed har du brug for at være afklaret om dit nye job – herunder dit spillerum som leder. Selv om du måske allerede har været leder af et lignende område, skal du finde dine ben i en helt ny kontekst. Den kan meget vel have andre begrænsninger end dit tidligere job, men også mange nye muligheder. Derfor bør du benytte den særlige situation til at få kridtet den bane op, du gerne vil spille på. Brug alle de kilder, du har, til at danne dig et indtryk af de muligheder og begrænsninger, der kan ligge i jobbet.

Igennem ansættelsesforløbet har du allerede dannet dig et billede af din kommende funktion og forventningerne til den. Du har gjort dig en række tanker om, hvilken retning enheden fagligt skal bevæge sig i. Dem vil medarbejderne være stærkt optaget af at kende. Der vil nok fortsat være en del punkter, du ikke kan få afklaret på forhånd. Men gør i hvert fald din egen holdning klar, inden du møder medarbejderne. Og diskuter den så vidt muligt med din kommende chef eller andre relevante sparringspartnere.

”

### Åben og ærlig kommunikation

Det er ekstremt vigtigt at holde et højt informationsniveau. Også selv om man ikke ved noget. Fx at sige at "det aner vi ikke noget om". Det handler om åbenhed og ærlighed hele vejen igennem. Og det skal være synligt, at vi tager os af medarbejderne, når deres fremtid er usikker."

*Direktør i en region*

Medarbejderne ved godt, at du ikke fra starten kan være fuldt informeret om alle aspekter af organisationens fremtid. Men de vil gerne dele dine overvejelser og løbende følge med i den gradvise afklaring. Som leder kan du ikke vente med at informere, til alting er faldet på plads. Du må være åben – både om den viden du har, og den du mangler. Gode personlige relationer til dine kommende medarbejdere grundlægges allerede her.

Jo sikrere fornemmelse du har af dit ledelsesrum, jo bedre er du rustet til at melde troværdigt ud til medarbejderne. Og ikke mindst til at håndtere situationen, hvis de møder dig med kritik og frustrationer over situationen, som den tegner sig.

**Gennemtænkt kommunikation**

Man skal kommunikere tydeligt ud og signalere, at nogen har tænkt det her igennem. Medarbejderne stiller spørgsmål ved, om selv den mindste ting kan være rigtig.”

*Styrelseschef*

**Indsigt i virksomheden**

Allerførst forsøgte jeg at finde ud af, hvad kommunen forventede af mig. Jeg satte mig ind i virksomheden, hvad den står for, dens personalepolitik, byrådets forventninger til vores arbejde og virksomhedens historie.”

*Kommunal sektionsleder*

## Tag fat i forbigåede ledere

Du har formentlig fået jobbet i konkurrence med andre ledere i de fusionerede enheder. Nogle af de forbigåede ledere vil fortsat være ansat i organisationen, og du skal måske endda være leder for nogle af dem.

Det kan give anledning til uro og spændinger. Dem skal du forsøge at slippe fri af fra begyndelsen – selv om det kan være fristende at udskyde til senere. Som leder er det dit ansvar at forebygge problemerne hurtigt og professionelt. Det kan du gøre ved tidligt at tage initiativ til en samtale med hver enkelt forbigået leder. Vis dem så vidt muligt, at du forstår og respekterer deres særlige situation. Men meld også klart ud, hvad du forventer af jeres kommende samarbejde, og at du har brug for, at de bakker dig op som kommende leder. De skal blandt andet være dine konstruktive medspillere i forberedelsesfasen. Derfor er det meget vigtigt at opbygge tillidsfulde relationer til disse ledere.

**Rene linier**

Tag dialogen meget tidligt, så de forbigåede ledere ikke behøver være usikre på at møde dig.”

*Vicekommunaldirektør*

**Synlig modstand**

Den første dag jeg mødte, sad den tidligere leder stadig på kontoret, selv om vi havde aftalt, at han skulle flytte ud af det. Det var ikke en særlig behagelig start.”

*Pensions- og omsorgschef*

”

**Spildte tre måneder**

Lederen for den ene af institutionerne burde være flyttet med det samme. Men kommunen lod ham blive i tre måneder, og i den periode kunne jeg ikke trænge igennem som leder af hans personalegruppe. Medarbejderne følte sig kuppet, fordi ingen af deres ledere fik en central funktion i den nye organisation.”

*Institutionsleder*

## Mød medarbejderne

Så snart du har nogenlunde klarhed over din bane og har talt med eventuelle forbigåede ledere, er det tid til at møde dine nye medarbejdere. Vent ikke flere uger, men aftal med deres nuværende chef, at du kommer på besøg så hurtigt som muligt.

Fortæl medarbejderne, hvem du er som person og som leder. Sig hvorfor du glæder dig til at kaste dig ud i jobbet, og markér hvilke udviklingsmuligheder du ser for enheden. Gør det klart, at du ser frem til at lære dem alle at kende og til at skabe nye resultater sammen.

Vær parat til at sige det, hvis noget i enhedens situation bekymrer dig. På den måde kan du fra starten signalere, at det er naturligt at bekymre sig, hvis man kan gøre det på en konstruktiv og løsningsorienteret måde.

Medarbejderne vil også være interesserede i, hvilke værdier du står for, og hvilke vilkår de kan forvente med dig som leder. Klare udmeldinger og anskuelige eksempler vil gøre det nemmere for medarbejderne at forestille sig livet efter fusionen. Det vil mindske usikkerheden og dermed risikoen for, at der dannes rygter og skræmmebilleder i denne tidlige fase af fusionen.

Mange detaljer vil stadig være ukendte, og derfor kan du være nødt til at male med en bred pensel. Det vigtigste er, at medarbejderne får lejlighed til at danne sig deres eget indtryk, og at du fra starten viser dig som en lyttende og dialogsøgende leder.

Medarbejderne har også brug for at høre, at du vil bruge tid på at lære dem at kende. At du vil finde ud af, hvad de hver især kan, og hvad de kan bidrage med i den nye sammenhæng. Hvis du allerede kender nogle af medarbejdergrupperne på forhånd, er det særligt vigtigt at melde klart ud til alle, hvordan du vil gribe processen an. De andre skal forsikres om, at du ikke vil overse dem.

Vær i det hele taget meget bevidst om ofte at besøge de medarbejdere, som ikke kender dig så godt. På den måde kan du sikre, at de kommer til at føle sig som en ligeværdig del af holdet.

”

**Mød giraffen**

Min førsteprioritet var at mødes med samarbejdsudvalgene. Derefter tog jeg rundt til medarbejderne på de tre adresser for at vise dem giraffen og fortælle, at jeg ville give dem klarhed så hurtigt som muligt.”

*Pensions- og omsorgschef*

**Gejst og engagement**

Det første indtryk bider sig fast. Så jeg tænkte over, hvad jeg allerhelst ville signalere. Jeg ville vise medarbejderne, at jeg troede på jobbet og glædede mig meget til at komme i gang.”

*Kommunal sektionsleder*

**Efterslæb**

Kommunikationen slog ikke så godt igennem i den afdeling, hvor jeg ikke selv havde været ansat. Lederen i afdelingen var ikke så god til at sælge varen, og jeg var ikke klar over, hvor meget der bagefter skulle til for at indhente efterslæbet.”

*Styrelseschef*

**Find allierede**

Jo mere synlig, du gør dig for den kommende organisation, jo mindre plads bliver der til gætterier og rygter. Du kan gøre dig synlig ved at besøge medarbejderne, ved at skrive nyhedsmails eller ved at samle alle til fællesmøder. Men du kan også benytte medarbejdere på de enkelte arbejdspladser som ambassadører for dig og for fusionen.

En metode er at oprette en fusionsstyregruppe med repræsentanter fra hver af de enheder, der skal slås sammen. Med styregruppen kan du ikke bare drøfte, hvad der rører sig i de enkelte enheder, men også få tilbagemeldinger på din egen rolle. Hvad virkede godt og mindre godt, da du besøgte enhederne? Hvordan reagerede medarbejderne på dine udmeldinger bagefter? Hvad optager medarbejderne lige nu? Hvor er der mest brug for at skabe klarhed? Osv.

En god tillidsrepræsentant er også værdifuld i fusionsprocessen. Tillidsrepræsentanten kan blandt andet fornemme rygter og stemninger samt pege på områder, som kræver din opmærksomhed. Også i de situationer, hvor du tumler med forbigåede ledere, der ikke er tilstrækkeligt loyale, vil det være fornuftigt at have opbygget en gensidig tillid mellem dig og medarbejdernes repræsentanter.

”

**Positive vibrationer**

Jeg prøvede hurtigt at pejle mig ind på medarbejderne og få et indtryk af, hvem der var med på den nye situation. Jeg ville finde nogen, som kunne sprede positive vibrationer, så de andre kunne slappe mere af.”

*Kommunal sektionsleder*

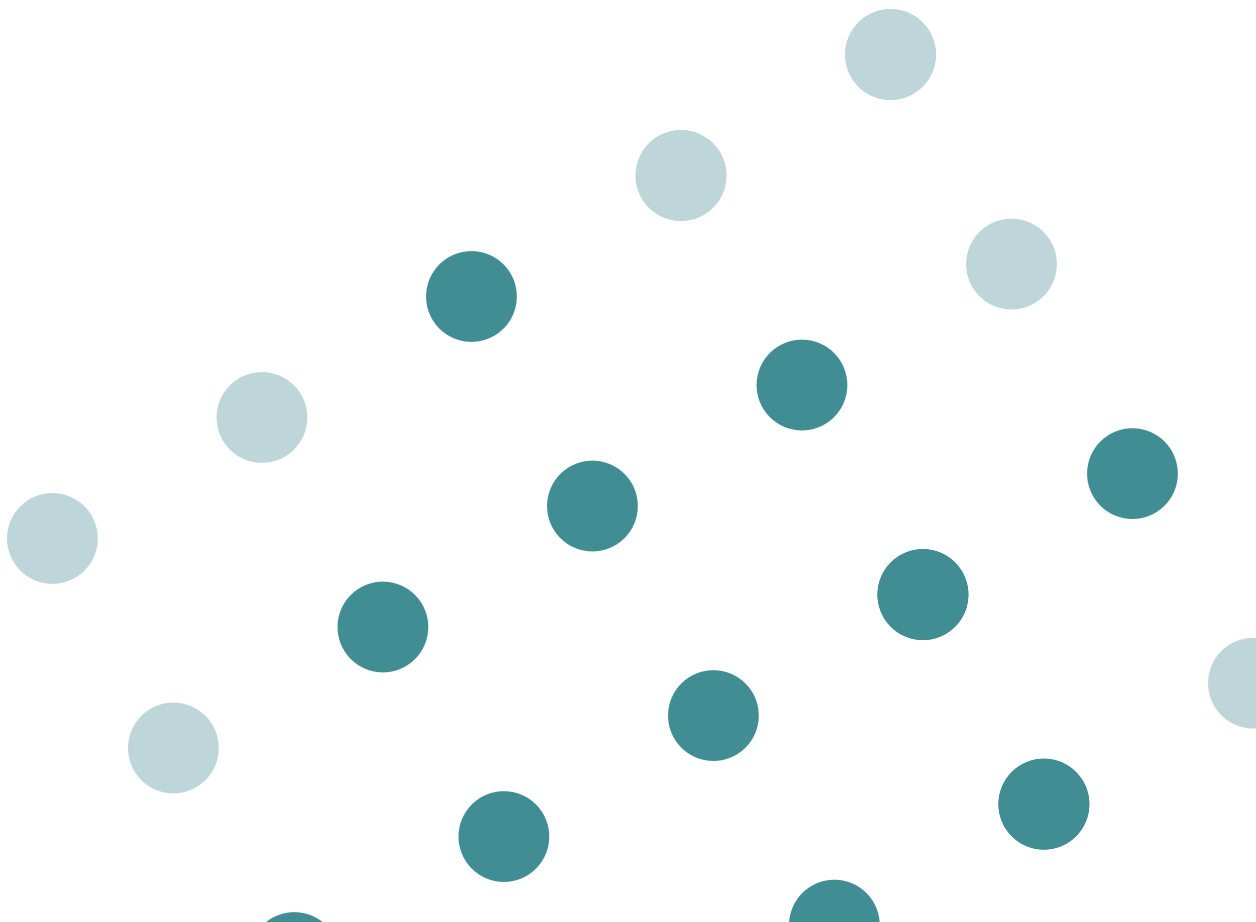
**Ikke brug for rygklappere**

Man skal ikke kun omgive sig med medarbejdere, der er enige eller taler en efter munden. Man bør sætte pris på dem, som kvalificerer ens beslutning ved at udfordre den.”

*Vicekommunaldirektør*

## Gode råd i forberedelsen

- Skab dig hurtigt det bedst mulige overblik over dit ledelsesrum. Det gør dig mere sikker og troværdig, når du møder medarbejderne første gang.
- Opbyg tillid og gode relationer til de ledere, der gerne ville have haft din post, og som du nu skal være leder for.
- Vis dig for medarbejderne – både som leder og som menneske. Fortæl, hvem du er, og hvad de kan forvente med dig som leder.
- Opret evt. en styregruppe for fusionen med medarbejdere fra de forskellige enheder.



# Etableringen

*– dine første 100 dage som enhedens leder*

Den dag enheden formelt er slået sammen, og du tiltræder som dens leder, begynder en ny og intens periode. Det er nu, I hurtigt skal blive køreklare og leve op til kravet om sikker drift. Det er nu, medarbejderne skal til at arbejde sammen, og du skal have koblingerne til de andre dele af organisationen til at fungere. Og det er nu, du for alvor skal træde i karakter i din rolle som ny leder.

Her er der ingen lette genveje. Kun en række pejlemærker, som kan hjælpe dig til at navigere nogenlunde sikkert igennem perioden. Du bør især have fokus på fire områder:

- Opgaverne – herunder kravet om resultater.
- Medarbejderne – og jeres indbyrdes relationer.
- Organisationens øvrige ledere – både over, under og ved siden af dig.
- Din egen rolle – og trivsel – som leder.

## OPGAVEN

---

### Fordel og prioritér opgaverne

Allerførst må du sammen med medarbejderne gøre enhedens opgaver og resultatkrav tydelige. Hvilke forventninger er der til opgaveløsningen, og under hvilke vilkår og med hvilke ressourcer skal I til at løse dem? I en fusion skal du ofte balancere mellem hensyn, der peger i hver sin retning – fx sikker drift over for fornyelse. Det er dit ansvar at fastholde det dobbelte fokus og at finde en praktisk balance mellem opgaverne i hverdagen. Planlagte udviklingsprojekter skal fx overvejes nøje. Skal de gennemføres, udskydes eller helt afblæses? Tænk over, hvad der er absolut nødvendigt, og hvad der godt kan vente? Du skal med andre ord prioritere både dine egne og medarbejdernes kræfter.

I første omgang handler det om at undgå, at opgaver lander mellem to stole. Og det er ikke sikkert, at den første fordeling af opgaverne mellem medarbejderne er den mest hensigtsmæssige. Meld ud, at det er en midlertidig fordeling, som kan ændres, når der er faldet lidt mere ro over fusionsprocessen, og du har fået bedre overblik over medarbejdernes kompetencer og ønsker.

Hvis opgaverne og enheden egner sig til det, kan det være en idé at etablere en projektor-organisation til at tage sig af alt det, der har med fusionen at gøre. På den måde kan I adskille drift fra udvikling og udnytte den fleksible arbejdsform, hvor projekter kan oprettes, nedlægges og justeres efter behov.



”

**Ansæt i hele huset**

Pædagogerne fra fritidshjemmet var ikke vant til at arbejde med børn om formiddagen. Jeg inddrog deres "frie timer", udarbejdede nye mødeplaner og gjorde det klart, at ingen fremover var ansat på en bestemt stue, men derimod i hele huset."

*Institutionsleder*

## Få støttesystemerne på plads

For at medarbejderne kan løse deres opgaver, skal de interne støttesystemer fungere. Og mange ledere bliver overraskede over, at de skal bruge så lang tid på at få praktiske forhold i orden.

Det vil være forskelligt fra område til område, hvilke basale støttesystemer der som minimum skal være på plads, før I kan arbejde normalt. Du må overveje – også ved at lytte til medarbejderne – hvilke tekniske systemer og rutiner, der er mest afgørende for jer. Er det flytning af møbler, kantinedrift, it, telefon, lønsystemer, e-mail, lokalefordeling, postomdelingen eller noget helt niende, det er mest irriterende ikke at have på plads. Det afgør, hvor der skal sættes ind først.

Medarbejderne bliver let utilfredse og frustrerede, hvis du forventer, at de løser deres opgaver uden at have de nødvendige redskaber til det. I den sidste ende koster det erfaringsmæssigt mere tid og energi, hvis I ikke prioriterer at få de basale systemer på plads fra begyndelsen.

Du skal som leder bane vejen for fælles retningslinjer på en række personalepolitiske områder – flextidsordninger eller anden fleksibilitet omkring arbejdstiden, særlige fridagsordninger, fejring af fødselsdage, kaffepauser osv. Ofte har der på sådanne punkter været forskellige lokale ordninger og kutymer på de fusionerede arbejdspladser.

Det er en god idé hurtigt at kortlægge både regler og praksis, inden I lægger en ny fælles linje. Såvel lokalaftaler som uskrevne, men veletablerede, kutymer har nemlig opsigelsesvarsel. I denne afklaringsproces er samarbejdsudvalget en naturlig medspiller. Fra 1. januar 2006 kan der i det midlertidige tværgående hovedsamarbejdsudvalg indledes drøftelser med henblik på fastlæggelse af retningslinjer, som vedrører tiden efter 1. januar 2007.





#### At demontere frustrationer

Den første uge mødtes jeg hver dag med medarbejderne til en kop kaffe. Jeg kunne ikke bare sige, at de skulle gå i gang med arbejdet, når der var så mange støttefunktioner, der ikke fungerede. Først måtte jeg forstå og afmontere deres helt berettigede frustration. Så hver dag fortalte jeg om de ting, der nu var kommet på plads. Og samtidig fik jeg ny information om, hvad der ikke virkede.”  
*Styrelseschef*

## Hold et højt informationsniveau

Det er næsten umuligt at overvurdere behovet for intern kommunikation i en fusionsproces. Alle erfaringer fra fusioner i staten og i private virksomheder peger i samme retning: Selv når ledelsen synes, den har informeret grundigt, oplever medarbejderne det sjældent som tilstrækkeligt. Derfor er det vigtigt at gribe opgaven rigtigt og systematisk an.

I den første fase efter fusionen har medarbejderne især brug for klar information om helt nære og konkrete forhold i hverdagen: Hvad skal jeg lave? Hvor skal jeg fysisk være? Hvem skal jeg arbejde sammen med?

Manglende information skaber angst og utryghed, der er den perfekte grobund for rygter – som det kræver endnu mere information at mane til jorden igen. I en krævende fusionsproces kan rygter, sladder og misforståelser stjæle både lederes og medarbejderes tid og energi.

Det kan kort sagt ikke betale sig at spare på informationerne. Også fordi grundig information sender et vigtigt signal om, at man værdsætter og anerkender medarbejderne.



#### Alle skal vide, hvad der foregår

Jeg holder et højt informationsniveau. Hver uge fortæller jeg, hvordan det går med det nye byggeri, og jeg bruger også institutionens store tavler flittigt. Jeg hænger bl.a. 5-ugers skemaer op, så alle kan se, hvem der er til møder hvor osv.”  
*Institutionsleder*

## Gode råd om opgaverne

- Skab overblik over opgaverne, før du prioriterer og fordeler dem.
- Meld ud, at den første opgavefordeling principielt kun er midlertidig.
- Få de støttefunktioner på plads, der er vigtigst for det daglige arbejde.
- Informér grundigt for at undgå utryghed og rygter.

## MEDARBEJDERNE

---

### Det første samarbejde

Medarbejderne har ofte mødt hinanden, inden fusionen for alvor træder i kraft. Måske har I holdt fællesmøder eller seminarer og fortalt om jeres ønsker og eventuelle bekymringer for fremtiden. Men det er først nu, samarbejdet for alvor skal stå sin prøve på tværs af tidligere tilhørsforhold.

At forstå og respektere hinanden er et meget vigtigt fundament for en succesrig fusionsproces. Hvis medarbejderne fastfryses i deres gamle grupper, kan det blive svært at tømme relationerne op igen senere. Den bedste og hurtigste måde, medarbejderne lærer hinanden at kende på og dermed opnår forståelse, er gennem konkret samarbejde. Opbygningen af en ny fælles kultur skal med andre ord tage udgangspunkt i den opgave, I skal løse sammen.

”

#### Bliv ikke hængende i fortiden

Vi har i vores region haft både en fusion og en fission, altså en sammenlægning og en spaltning i samme hug. I sådan en situation er det vigtigt at få skabt begejstring for det nye, så medarbejderne tænker "Yes, nu skal vi ordentligt fra start". Trækraften i den proces har været arbejdet med den fremtidige mission, vision og værdierne. Det har også betydet et farvel til "vi plejer", som altid bare cementerer rutiner og gamle strukturer. Man kommer let til at føle sig som en irakisk informationsminister, hvis man hænger for længe fast i fortiden. Så har jeg sagt: Nu må vi holde op med at tale om, hvordan det kunne have været."

*Direktør i en region*

Vær forberedt på, at nogle medarbejdere får brug for tættere sparring end andre, når de skal have samarbejdet med de nye kolleger til at fungere. Nogle er vant til at arbejde i team, mens andre plejer – og måske foretrækker – at køre deres eget løb. Tag ikke en fælles samarbejdsform for givet. Giv medarbejderne tid og lejlighed til at fortælle, hvordan de plejer at løse opgaven. Og hjælp dem evt. til indbyrdes at drøfte fordele og ulemper ved alternative samarbejdsformer.

”

#### Investér tid

Det fungerede bedst i de grupper, som selv tog fat på at lære hinanden at kende og talte om, hvordan opgaven kunne løses bedst. For dem, der fortsatte i deres gamle spor, tog det længere tid at opfatte sig som én gruppe. I dag ville jeg være mere bevidst om at støtte de individuelle processer fra begyndelsen, så alle får investeret den nødvendige tid."

*Pensions- og omsorgschef*

**Blandet på kryds og tværs**

Jeg meldte ud, at medarbejderne ville blive blandet helt, fordi det har betydning for samarbejdet. De fik ingen indflydelse på den fysiske placering, og det blev modtaget ret positivt.”

*Kommunal sekretariatschef*

## Lyt til medarbejderne

Det er afgørende for succesen i jeres fusionsproces, at du for alvor får medarbejderne med ombord. Men før medarbejderne kan føle sig parate til alt det nye, skal de være sikre på, at du vil se, høre og forstå dem. Derfor skal du aktivt opfordre dem til at fortælle, hvad de har arbejdet med, hvilke succeser de har været med til osv. Kun ved at blive set og hørt vil de få tiltro til, at du kan håndtere og placere dem rigtigt.

Derfor må du tage en grundig individuel samtale med alle de medarbejdere, der refererer til dig. Ved denne samtale skal medarbejderen have lejlighed til at fortælle om sig selv. Det er her, du som leder får et indtryk af medarbejderens kompetencer – fx ved at spørge ind til, hvad medarbejderen bedst kan lide at lave, hvilke situationer medarbejderen befinder sig godt i o.l. Husk, at det ikke kun er tidligere arbejdsområder og formel uddannelse, der afdækker medarbejderens kompetencer. Sørg også for at få noget at vide om deres tillids-hverv, fritidsinteresser osv.

Som supplement eller forberedelse til de individuelle samtaler kan du eventuelt holde en række møder med mindre grupper af medarbejdere – fx opdelt efter team, personale-gruppe e.l.

**Jobsamtale med alle**

Skulle jeg gøre noget om, ville jeg indkalde alle medarbejdere til en samtale, hvor de kunne byde ind på, hvilket job de gerne ville have i den nye institution. På den måde ville jobbet mere blive et tilvalg, frem for noget jeg dikterede.”

*Institutionsleder*

**Kompetencer fra privatlivet**

Det er vigtigt at hjælpe medarbejderne med at afdække deres kompetencer. Og husk privatlivet. Er de bestyrelsesmedlemmer i en forening eller fodboldkommere, så er de måske vant til at træffe beslutninger, tale i forsamlinger eller stå fast i blæsevejre.”

*Pensions- og omsorgschef*

## Mød medarbejderne, hvor de er

Ved de individuelle samtaler kan du også finde ud af, hvad der motiverer og demotiverer medarbejderne. Måske er det slet ikke selve fusionen, der gør dem kritiske, men uviljen mod at skulle afgive nogle af deres arbejdsområder til andre, uvisheden om, hvilke krav du vil stille til dem, eller frygten for, hvad det vil betyde for deres familieliv, at de får længere til arbejde.

Alle mennesker går ind i forandringer med sig selv som hovedtema. Derfor skal du som leder nøje overveje, hvordan fusionsprocessen vil påvirke den enkelte medarbejder og derefter kunne omsætte det til en chance for fornyelse. Ved at møde medarbejderne, hvor de er, får du input og viden til at håndtere dem individuelt og støtte dem optimalt gennem fusionsperioden.



### Bag kritikken

Lyt til medarbejderne og find frem til, hvad der ligger bag deres kritik. Men vær også klar over, at du ikke kan please alle. Inddrag dem og forklar, hvorfor nogle ting bare er, som de er og ikke til forhandling."

*Kommunal sektionsleder*

## Skab en løsningsorienteret kultur

Et godt informationsflow fra leder til medarbejdere er helt afgørende. Men det er lige så vigtigt, at medarbejderne oplever, at de kan komme af med deres viden, spørgsmål og bekymringer til lederen. Ikke blot ved en enkelt individuel samtale, men løbende gennem fusionsprocessen.

Bekymringer og problemer er naturlige i en fusionsproces. Men det er helt afgørende, at du ikke blot bliver en forstående modtager af medarbejdernes reaktioner eller utilfredshed. Din opgave som leder er netop at vende en problemorienteret kultur til en løsningsorienteret. Spørg helt konsekvent medarbejderne, hvilke bud de selv har på at løse de problemer, de bringer på bane.

## Hold mange informationskanaler åbne

Medarbejdernes feedback kan under alle omstændigheder give dig uvurderlig viden om, hvordan fusionsprocessen forløber i praksis. Og deres sammenbragte viden om problemer og nye muligheder i de daglige opgaver kan måske inspirere dig til nye løsninger.

Som leder kan du opsamle denne information på mange måder. Nogen vælger at sætte postkasser op til ris, ros og gode idéer. Andre opretter et debatforum på intranettet. Men muligheden for at skrive beskeder, bør aldrig erstatte den direkte og personlige dialog. Den elektroniske kommunikation har sine fordele, men den risikerer samtidig at lænke dig til skærmen. Overvej om ikke det er bedre at gå en runde i organisationen og få hæftet de løse ender.

Særligt i fusionens første faser er det vigtigt, at medarbejderne har let adgang til at møde dig og komme af med de ting, der presser sig på. Som leder er det derfor oplagt at kombinere de fastlagte fællesmøder med hyppig uformel kontakt med medarbejderne. Vær fx med til at skabe uformelle mødesteder, hvor du også selv dropper forbi til en snak af og til. Det være sig i kantinen eller ved kaffemaskinen.

Du skal være meget opmærksom på, om disse gensidige informationskanaler begynder at tørre ud. Hvis medarbejderne fx holder op med at kontakte dig eller opsøge din sparring, er det et faresignal, du ikke må overse. I så fald må du forsøge at finde ud af, hvad der begrænser kommunikationen – eksempelvis om du har været tilstrækkeligt nærværende og åben for dialog.



#### Vil tages alvorligt

Jeg havde selv brug for at komme af med mine idéer og savnede en reel følelse af, at de blev taget alvorligt opad i organisationen. Sådan må medarbejderne jo også tit have det.”

*Vicekommunaldirektør*

## Håndter konflikterne, når de opstår

Konflikter på en arbejdsplads er uundgåelige – og da særligt i en fusionsproces, hvor medarbejderne skal arbejde sammen på tværs af tidligere relationer og rutiner. Forbered dig på, at der løbende vil opstå små og store konflikter. Mellem medarbejderne indbyrdes, mellem dig og medarbejderne eller mellem dig og dine ledelseskolleger i organisationen.

Konflikter er helt nødvendige for, at organisationen udvikler sig og finder nye måder at anske samarbejdet og opgaverne på. Derfor skal konflikterne hverken gemmes af vejen eller undertrykkes. Som leder skal du tværtimod i din adfærd tydeligt signalere, at en uenighed ikke nødvendigvis er farlig, men sagtens kan udnyttes konstruktivt og nysgerrigt.

## Gode råd om medarbejderne

- Opløs gamle samarbejds mønstre ved at lade medarbejderne løse opgaver sammen på tværs af, hvor de kommer fra.
- Hold individuelle samtaler med medarbejderne og find ud af, hvordan du bedst udnytter det, de kan og vil.
- Opbyg en løsningskultur, hvor alle har pligt til at søge efter løsninger på de problemer, de bringer på bane.
- Udnyt konflikter konstruktivt, og hjælp medarbejderne til at lære af uenigheder og indbyrdes forskelle.
- Vær klar over, at vejen til en ny samarbejdskultur ofte er lang og snoet, og at alle støder på forhindringer undervejs.

## DE ØVRIGE LEDERE

Som leder skal du også forholde dig til og samarbejde med organisationens øvrige ledere – hvad enten de er på højere, lavere eller samme niveau.

### Fælles fodslag i ledergruppen

En sammentømret ledergruppe er ikke noget, man kan tage for givet. Den tager ofte tid at opbygge. Men det er alligevel vigtigt, at ledergruppen melder nogenlunde samme beskeder og holdninger ud til medarbejderne. Hvis der er tydelige sprækker i ledergruppens samarbejde i fusionens skrøbelige begyndelse, skaber det let uro og forvirring. Hvem skal man tro mest på? Bliver beslutninger lavet om? Osv. Et godt, gammelt fif til at sikre fælles udmeldinger er, at I efter hvert dagsordenspunkt på ledermøderne lige afhandler, hvad I hver især siger om sagen, når I kommer tilbage til medarbejderne. Et offentligt tilgængeligt referat er en anden mulig måde at melde fælles ud til resten af organisationen (men husk at det måske kræver et lidt fyldigere referat end ellers, hvis det skal forstås af andre end mødets deltagere).

Det er i ledergruppen, at alle beslutninger bør diskuteres til bunds og alle indvendinger skal på bordet. Hvis beslutningerne sættes på prøve bag lukkede døre i ledergruppen, vil den enkelte leder være bedre rustet til bagefter at møde medarbejdernes kritiske spørgsmål.



### Syretesten

Lad beslutningerne få syretesten i ledelsesteamet. Den rigtige storm kommer først, når hver enkelt leder møder medarbejderne bagefter.”

*Styrelseschef*

## Hvor åbne skal vi være?

Det er svært for dig at kommunikere åbent i din egen afdeling, hvis resten af lederne holder kortene tæt til kroppen. I så fald må du over for dine lederkolleger insistere på og argumentere for din åbne linje. Det er fint, hvis I kan melde et samlet budskab ud, men i næsten alle tilfælde er alene meldingen om, at I diskuterer sagen grundigt, bedre end ingenting. Forklar om nødvendigt dine ledelseskolleger, at hemmelighedskræmmeri blot inviterer til rygter og gætterier.

## Lederne under dig

Er der ledere mellem dig og medarbejderne, er det vigtigt, at du aktivt gør dem til dine medspillere. Deres holdninger og adfærd påvirker medarbejderne meget direkte. Derfor er det helt afgørende, at de er med til at bære forandringerne igennem på en god måde. Modvillige – eller klemte – mellemledere kan spolere fusionsprocessen.

Derfor skal underordnede ledere have din opbakning og et ordentligt ledelsesrum at arbejde i. Som chef skal du ikke detailstyre mellemlederne, men inddrage dem i dialogen om den samarbejdskultur, I sammen skal skabe i organisationen. Giv mellemlederne et selvstændigt ansvar og bak dem op. Betydningen af deres engagement i fusionsprocessen kan næppe overvurderes – netop fordi de er tættest på medarbejderne.

Men du må også være parat til at tage nødvendige opgør med eventuelle illoyale ledere tidligt i forløbet. Det er vanskelige samtaler, det kun bliver værre af at udsætte. Find ud af, hvor I står over for hinanden, og gør det klart, hvor langt du vil gå for at sikre et frugtbart og loyalt samarbejde fremover.

## Gode råd om forholdet til de øvrige ledere

- Stræb efter at fremstå som en samlet ledergruppe med nogenlunde fælles holdninger.
- Aftal fælles spilleregler om en åben og troværdig intern dialog og kommunikation.
- Inddrag, motiver og støt dine mellemledere og giv dem et selvstændigt ledelsesrum at operere i.



## DIN EGEN ROLLE

---

### Hold fast i dig selv

Ledere må altid vurdere, hvor meget de skal lytte, før de melder klart ud selv. Det dilemma er særligt tydeligt i en fusionsproces med mange uafklarede spørgsmål. På den ene side skal du som leder kunne træffe hurtige beslutninger. På den anden side er du meget afhængig af de sammenbragte medarbejderes forskellige viden.

Du skal dels være meget klar i mælet om de værdier og præmisser, der ikke er til forhandling, dels kunne stikke en finger i jorden og lytte til medarbejdernes erfaringer og vurderinger. Det kan blive en helt afgørende faktor for din succes som fusionsleder, at du finder det rette blandingsforhold mellem indføling og indgriben. Netop på dette punkt, kan det være fornuftigt at opsøge sparring med andre ledere eller med en professionel coach.

Vær omhyggelig med at forklare medarbejderne, hvilke værdier der ligger til grund for dine beslutninger – også når du har været i tvivl. Hold fast i dine egne grundværdier, men anerkend, at nogle medarbejdere kan handle ud fra andre præmisser.

Værdier brydes altid, når flere kulturer mødes. De færreste ting er selvfølgelig, når medarbejderne kommer med hver deres erfaringer og vaner. Derfor er du nødt til at forklare dine bevæggrunde tydeligere end normalt. Derved bliver du også selv den bedste rollemodel for den kultur, du ønsker at fremme i enheden.

Møder du rutiner og kutymen, der er uforenelige med dine egne idealer, så giv dig tid til at finde den bedste måde at gribe ind på. Far ikke op som en trolde af en æske, men skær igennem på en respektfuld og værdig måde, når det er nødvendigt.



#### Kend egne grænser

Som leder skal jeg kunne rumme, at ikke alle er enige med mig. Deres erkendelse af, at jeg traf et rigtigt valg, kommer måske længere henne i processen. Man skal kende sig selv og sine grænser, vide hvornår man skal sige fra, og hvornår man skal bede om hjælp eller rådgivning fra andre. Det er ikke nogen søndagsudflugt, man står over for.”

*Institutionsleder*

#### Pas på dig selv

Mange ledere kører sig selv utrolig hårdt. Husk at prioritere din egen trivsel i jobbet. Gør hver dag noget lystbetonet, der ikke handler om arbejdet. Giv dig selv den nødvendige tid til at reflektere over din ledelse, og opsøg gode råd og sparring mange steder.”

*Ledercoach*

## Vær modig og tænk nyt

Det er ikke kun i fusionens forberedelsesfase, at du har brug for at afklare ledelsesrum og succeskriterier med dine overordnede. Behovet vil løbende opstå gennem den første turbulente tid. Uventede udfordringer og muligheder dukker op, opklaringen breder sig fra det politiske og administrative system, og du får selv nye idéer.

Giv både dig selv og medarbejderne plads til at tænke nyt og visionært. I er ikke bare fem afdelinger eller to institutioner, der er slået sammen for at fortsætte i et fastlagt spor. Det er nu, I kan overveje, om nogle opgaver bør have et andet fokus – om I kan blande kortene anderledes til gavn for borgerne – og jer selv. Betragt også fusionen som en oplagt lejlighed til at se på organisationen og dens indgroede vaner med friske øjne.

Som leder kan du ikke altid vente på direktiver fra et højere ledelsesniveau – slet ikke i en situation, hvor også dine overordnede har hænderne fulde. Det vil skabe træghed i hverdagen og frustration blandt medarbejderne, hvis al udvikling skal komme oppefra, og selv den mindste gode idé skal afvente endelig godkendelse. Du skal også turde satse og følge din professionelle sans for god ledelse. Grib nogle gange pionerånden, og lad medarbejderne komme på banen med deres innovative forslag. Når du er velforberedt og har overvejet fordele og ulemper ved jeres idéer, bliver det også lettere for topledelsen og politikerne at vurdere, om de skal føres ud i livet.

I en fusion er mange bolde i spil på nye måder. Banen er ikke altid så smal, som i en mere etableret organisation. Forvent hellere, at du faktisk har frihed til at handle – uden at spørge opad hele tiden. Men sørg selvfølgelig for at orientere dine overordnede om de initiativer, du vælger at sætte i gang.

## Gode råd om din egen rolle

- Hold fast i dig selv. Stå fast på dine principper, men giv samtidig plads til at lytte til medarbejderne.
- Når du bliver nødt til at skære igennem, så gør det med respekt og på en anerkendende måde.
- Kend og udnyt dine frihedsgrader til at tænke nyt og skabe bedre løsninger.



# Fremtiden

*– når hverdagen fungerer nogenlunde stabilt*

I er nu forhåbentlig kommet godt igennem den første hektiske tid. Du kan nu se frem til, at nye aspekter af ledelsesrollen træder tydeligere frem. De basale ting er på plads – både i enheden og i kommunen eller regionen. Og de indsatser, I har sat i gang, løber videre. Det er nu, du igen skal hæve blikket og forestille dig, hvordan organisationen skal se ud på længere sigt.

## Vision og mål

Hidtil har dit naturlige fokus formentlig været på den daglige drift. I så fald er tiden inde til at skifte gear og få enheden til at tænke i udvikling. Du har allerede i forberedelses- og etableringssporet gjort dig tanker om de fremtidige mål, men ofte har hverdagens mange praktiske udfordringer forhindret et mere systematisk visions- og strategiarbejde.

Desuden har den første tid som leder formentlig gjort dig klogere på organisationens virkelige udfordringer og muligheder. Hvad der forekom vigtigt i begyndelsen, har måske vist sig mindre betydningsfuldt, mens nye spørgsmål er dukket op. Derfor vil du ofte have brug for at revurdere og justere dine oprindelige fornemmelser af de strategiske spørgsmål.

For at lykkes skal fusionen have en klar strategisk ramme – dvs. en vision og en række konkrete langsigtede mål for den nye organisation. Først når medarbejderne ser enhedens udvikling i dette større perspektiv, vil I kunne flytte jer i samme retning. Det er den fælles forståelse, der er brændstoffet i organisationens videre udvikling.

Måske har du brug for at diskutere strategien grundigere med medarbejderne. Her kan forskellige mødeformer som fx fremtidsscenerier være en god mulighed for at inddrage flere i at formulere vision og mål. Det kan give et bredere ejerskab til strategien. Men i sidste ende er det dig, der skal sætte kursen.

## Sæt holdet

Når visionen og de langsigtede mål falder på plads, er det også naturligt at justere den indledende opgavefordeling. Du kender medarbejderne bedre nu og kan sørge for, at hver enkelts kompetencer kommer til deres ret og bliver udnyttet optimalt.

Du ved også, hvordan de samlede kompetencer i enheden matcher jeres akutte eller langsigtede behov. Har I brug for nye medarbejdere udefra? Er der nogle af de nuværende medarbejdere, der skal bruges på andre pladser i fremtiden? Osv.

Hvis du har nøglemedarbejdere, der er særligt vigtige for organisationens fremtid, bør du nøje overveje, hvad der skal til for at fastholde dem og deres engagement i jobbet.

## Skab gode relationer

Det er også nu, du skal gøre status over, hvordan det går med at integrere de sammenbragte medarbejdergrupper. Dette "kulturarbejde" skal have vedvarende fokus, selv når organisationen formelt begynder at falde på plads.

Kultur er imidlertid hverken noget mystisk eller uforanderligt. Kultur er kort sagt en gruppe menneskers veletablerede spilleregler og indbyrdes relationer. Derfor kan kulturen også flyttes, når mennesker bringes sammen i nye relationer.

Som leder skal man være særlig opmærksom på, at det oftere er nødvendigt – både for leder og medarbejdere – at forklare ting grundigt og tydeligt. For den effektive indforståethed, der har hersket blandt gamle kolleger, gælder ikke længere hele organisationen.

Når I skal opbygge nye relationer og spilleregler, så fokuser på den fælles opgave og kravene til de resultater, I sammen skal levere. Derimod behøver I ikke sætte alle sejl til for at blive ens. En organisation kan fungere fint med flere forskellige arbejdskulturer, så længe alle kender, forstår og respekterer forskellene. Men hvis forskellene er et problem for opgaveløsningen eller stemningen på arbejdspladsen, skal du gøre noget ved det.

Gode indbyrdes relationer opbygges som regel bedst gennem det konkrete samarbejde om opgaverne. Giv fx en gruppe medarbejderne på tværs af tidligere arbejdspladser medansvar for at formulere den nye fælles vision og vigtige interne principper. Flyt folk sammen og indret organisationen, så de gamle medarbejdergrupper blandes.



### Afdæk myterne

Vi tog på personaleweekend for at blive rystet sammen. Her fik vi bedre kendskab til hinandens kulturer og fik afdækket myterne om "de andre". Det er vigtigt at anerkende hinandens forskelligheder."

*Institutionsleder*

### Fælles fodslag

Vi gennemfører et forløb om de ting, medarbejderne gerne vil have med fra deres gamle arbejdspladser. Om hvordan vi taler sammen, hvordan vi giver faglig kritik, og hvordan vi servicerer andre afdelinger og kunder."

*Kommunal sekretariatschef*

## Hav tålmodighed

Sidst, men ikke mindst, skal du regne med, at det tager lang tid, før organisationen er inde i en fast daglig gænge og rutine. Tag højde for det, når I lægger planer og sætter tidsfrister. Og vær som leder klar over, at din synlige tilstedeværelse, dit nærvær og din sparring vil være efterspurgt af medarbejderne i lang tid endnu.

Men bliv omvendt ikke hængende i fusionsfasen for evigt. Du skal vælge et godt tidspunkt at sætte punktum og gøre status. Fortæl medarbejderne, at du nu betragter fusionen som godt gennemført – også selv om alt ikke er helt på plads endnu.

## Gode råd i fusionsprocessens afslutning

- Løft blikket mod horisonten. Revurder visionen og de strategiske mål og få dem forankret hos medarbejderne.
- Juster opgaverne, så medarbejdernes kompetencer udnyttes bedst muligt.
- Brug samarbejdet om kerneopgaven til at opdyrke gode indbyrdes relationer og spilleregler.
- Vær tålmodig, men vent ikke med at sætte punktum, til alt er faldet på plads.



### Det lange træk

Man skal kunne leve med et langt sejt træk. En fusion tager lang tid, hvis man skal undgå at presse citronen og stresse medarbejderne.”

*Institutionsleder*

### Tiden flyver

Det tog lang tid. Meget længere end jeg havde planlagt. Skulle jeg gøre det om, ville jeg give det mere tid. Et år går lynhurtigt, og medarbejderne har brug for god tid til at få den nye organisation ind under huden.”

*Kommunal sektionsleder*

### Udfordringen driver værket

Min egen trækraft har under forandringsprocessen været en grundlæggende agtelse for det folkevalgte regionale niveau. Og selvfølgelig den faglige udfordring ved at bygge noget nyt.”

*Direktør i region*

# Eftertanker

## Vindere har en plan

Af Annemette Digmann

Afdelingschef for Innovation og Forskning i Region Midtjylland.

Jeg så for nylig en tv-udsendelse, hvor en far gav sine børn følgende råd, inden de skulle deltage i en dansekonkurrence: "Vindere har en plan – tabere har undskyldninger". Det råd giver jeg gerne videre til alle de ledere, der skal stå i spidsen for at opbygge de nye offentlige organisationer.

Den nødvendige plan får man forærende i dette hæfte, der på glimrende vis systematiserer dét, der kan virke som en kaotisk og uoverskuelig proces. Planen er opdelt i tre spor, som alle ledere kan tage fat i og bruge som en grundopskrift til at udarbejde deres eget koncept for den gode forandringsproces.

På især tre vigtige punkter vil jeg gerne uddybe hæftets anbefalinger:

### 1. Foregrib de kommende perioder

De tre spor – forberedelse, etablering og fremtid – er enkle og logiske, men man skal ikke fortolke dem for slavisk som faser, der følger efter hinanden. Du må som leder være parat til at rumme alle tre spor på samme tid – og ubesværet kunne skifte imellem dem. Blot tre eksempler:

- Straks når du udnævnes, skal du i gang med at formulere din vision. Den skal måske først anvendes i fremtidsfasen, men skal være en ledetråd igennem de to første spor.
- Allerede i forberedelsen skal du danne dig en klar idé om de opgaver, der skal løses, når det bliver 1. januar 2007. På den måde kan du hurtigere designe og etablere organisationen, når fusionen er en realitet.
- Inden du når til fremtidssporet, er det vigtigt at have gjort forskellige stop undervejs for at reflektere over og lære af de hidtidige erfaringer. Fx skal viden fra forberedelsen gøres produktiv i de næste spor.

Samtidig skal du løbende være klar til at droppe eksisterende planer og ændre beslutninger, der ikke matcher nye vilkår eller rammer, som opstår undervejs i forandringsprocessen. Store forandringer løber sjældent efter den fastlagte plan. Men det betyder ikke, at man skal undlade planlægning. Tværtimod. Det er nemlig meget lettere at ændre en planlagt rute end at forsøge at finde vej uden et kort.

## 2. Tænk strategisk fra starten

Når store forandringer er på dagsordenen, består god ledelse i at have fokus på det overordnede, strategiske ledelsesarbejde. Ikke kun topledere, men ledere på alle niveauer er nødt til at beskæftige sig med strategisk ledelse i praksis.

Mange ledere klager over, at de har alt for lidt tid til det overordnede ledelsesarbejde, fordi de daglige driftsopgaver fylder så meget. Ofte skyldes det, at de forsøger at håndtere problemerne, efterhånden som de opstår i stedet for at organisere sig ledelsesmæssigt i forhold til de udfordringer, der er på vej.

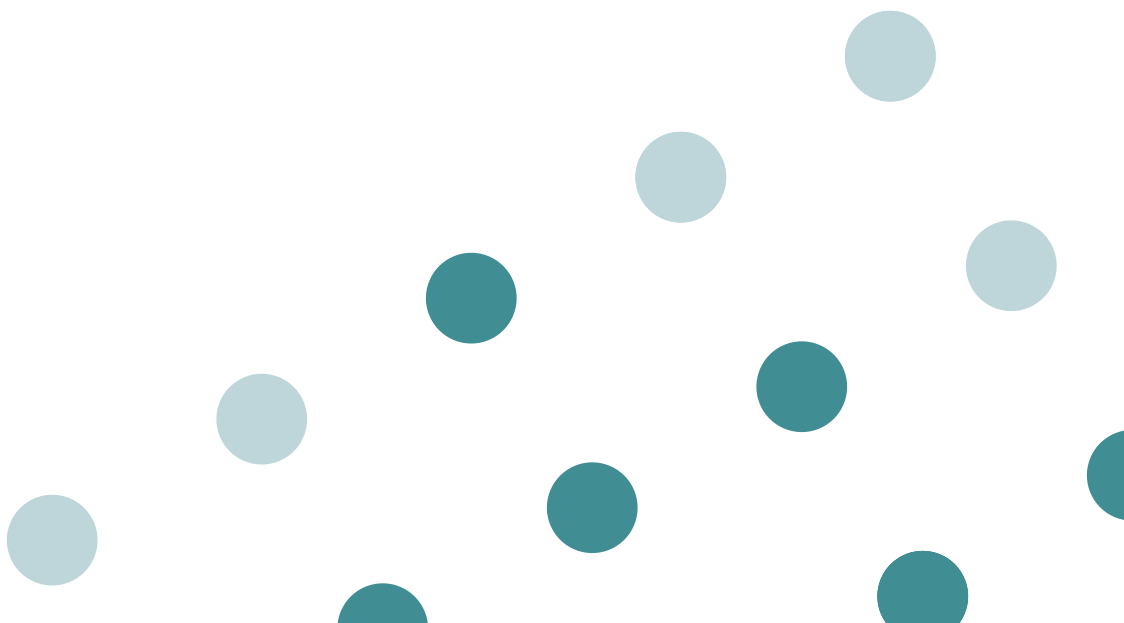
Når man nøjes med at reagere på problemer, får man brug for undskyldninger. Har man en overordnet plan, kan man overskue processerne og ofte foregribe problemerne. Derfor skal man altid tænke en forandringsstrategi nøje igennem – herunder forberede sig på at håndtere de problemer og risici, man måske støder på undervejs.

## 3. Opstil succeskriterier for hvert spor

Hvis du vælger at dele fusionsprocessen ind i perioder, er det en god idé at opstille dine egne succeskriterier for hver periode. Så har du både noget at styre efter og blive målt på. Gør dig fx klart, hvad du vil kendes på i selve etableringen. Hvad vil du gerne, at dine medarbejdere siger om dig efter de første hundrede dage?

Et sådant kompas gør det meget lettere for dig at navigere. Endnu bedre er det dog at opstille målene sammen med dine lederkolleger og medarbejdere. Åbenhed om jeres fælles mål vil være en af de stærkeste forpligtelser til hele tiden at holde "snuden i sporet".

God fornøjelse med de store udfordringer. Og husk, at næsten alle ledere af og til har brug for sparring. Vindere beder om det i tide.



## Læs mere om fusioner og ledelse

*www.lederweb.dk*

Hjemmeside for "Væksthus for Ledelse" – her præsenteres løbende de seneste værktøjer, erfaringer og artikler om ledelse i kommuner og regioner.

*Når vi flytter sammen. Ledelse af kommunale fusioner*

Bog fra KL & KTO, der giver inspiration til fusionsprocessen gennem levende cases, teoretiske afsnit og værktøjer.

*Ledelse og fusion*

Notat fra KL med fire pejlemærker, når fusionslederen skal godt fra start. Fokus på: Styring af opgaveløsningen, kulturel integration, skabelse af mening og retning samt omverdenens behov.

[www.kl.dk/350759](http://www.kl.dk/350759)

*Fusioner i staten*

Publikation fra Finansministeriet med erfaringer og anbefalinger fra forskellige statslige og private fusioner. Blandt andre Økonomistyrelsen, Trafikstyrelsen, Danske Bank og Vestas.

*Fusionserfaringer fra det private erhvervsliv*

Pjece fra KL om erfaringerne fra seks konkrete fusioner i det private erhvervsliv. Blandt andre MT Højgaard, TDC og Center for Ledelse.

[www.kl.dk/323248](http://www.kl.dk/323248)

*Kommunesammenlægning – professionalisering af politik og administration*

Rapport fra AKF om erfaringer fra sammenlægningen af fem bornholmske kommuner og et amt til Bornholms Regionskommune.

Af Henrik Christoffersen, Kurt Klaudi Klausen & Svend Lundtorp.

*Fusionsledelse i det offentlige*

Bog med tre synsvinkler på fusionsprocesser – en teoretisk, en dramatisk (hvor medarbejdere, politikere og borgere gennemlever fusionen) og en metodisk/praktisk. Understreger, at fusionsledelse er at lede forskelligheder.

Af Lars Goldschmidt & Ole Fogh Kirkeby, Børsens Forlag.



*Ledere der lykkes*

En undersøgelse fra Væksthus for Ledelse af kernekompetencer hos succesfulde ledere på kommunale arbejdspladser.

[www.lederweb.dk/wm140189](http://www.lederweb.dk/wm140189)

*To vindere - mediation som positiv konfliktløsning*

En praktisk bog om at bevæge sig fra konflikt til samarbejde.

Af Tina Monberg, Børsens Forlag.





## De første 100 dage

- som leder af en fusioneret organisation

Dette hæfte er skrevet til ledere, der står i spidsen for en fusioneret enhed.

Hæftet giver en række gode råd til de nyudnævnte fusionsledere og fremhæver de områder, det er særligt vigtigt at være opmærksom på.

Undersøgelsen er gennemført af Væksthus for Ledelse - et samarbejde mellem KTO, KL og Amtsrådsforeningen.

"Vindere har en plan. Og den får man forærende i dette hæfte, der på glimrende vis systematiserer dét, der kan virke som en kaotisk og uoverskuelig proces. Planen kan alle ledere tage fat i og bruge som en grundopskrift til at udarbejde deres eget koncept for den gode forandringsproces."

*Afdelingschef Annemette Digmann, Region Midtjylland  
Fra hæftets eftertanker*